Cours de gestion des entreprises

1. Définition de l'entreprise :

D'après l'INSEE « l'entreprise est la plus petite combinaison d'unités légales qui constitue une unité organisationnelle de production de biens et de services jouissant d'une certaine autonomie de décision, notamment pour l'affectation de ses ressources courantes »

INSEE : Institut national de la statistique et des études économiques

Le but principal d'une entreprise est de mettre ces produits en vente sur le marché. L'entreprise est une unité de production qui produits des biens et services marchands. Contrairement à une administration (un tribunal, un lycée, un hôpital…) a une activité productive mais les services qu'elle produit ne sont pas vendus sur un marché moyennant le paiement d'un prix.

2. Classification des entreprises :

a- Classification sectoriel :

C'est un classement des entreprises ayant une activité principale identique dans le secteur.

On peut distinguer 4 secteurs :

- **Le secteur primaire :** représentant toutes les activités économiques productives de matières premières (agriculture, pêche, extraction des ressources naturelles)
- **Le secteur secondaire :** couvrant l'ensemble des activités économiques destinées à transformer des matières premières en biens productifs ou en bien de consommation (industrie y compris le bâtiment)
- **Le secteur tertiaire :** il s'agit, en général des services (administration, banques, assurances…)
- **Le secteur quaternaire :** c'est les activités de communication (informatique, télématique, téléphonie,…)

b- Classification Juridique :

- **Le secteur privé :** Ce secteur rassemble les entreprises individuelles d'une part et les entreprises sociétaires de l'autre, les entreprises de ce secteur dont le capital est détenu par des personnes privées, elles peuvent être sujettes à des risques limités ou illimités, elles sont partagés en trois catégories :
  Les sociétés de personnes : entreprises individuelles, SNC
  Les sociétés des capitaux : SA, SPA
  Les sociétés hybrides : SARL, EURL
  Les principales entreprises encourant un risque illimité :
  - ✓ Les entreprises individuelles EI : cette entreprise ne nécessite ni statut, ni capital sa constitution est facile, elles présentent toute fois des risques important dans la mesure où il n'y a pas de séparation entre les biens de l'entreprise et ceux de son propriétaire.
  - ✓ Les entreprises sociétaires : comprennent généralement :

Les sociétés de personnes fondées sur la considération de la personne des associés. Ce type de sociétés st crée par plusieurs personnes, on trouve :

La SNC (Société en Nom Collectif) il s'agit d'une société de personnes qui sont solidairement responsables, où tous les associés sont tenus personnellement et solidairement des dettes de la société. Le capital apporté par les associés est partagé en par sociales. Ce type présente une responsabilité illimitée et solidaire des associés.

Principales entreprises encourant un risque limité :

La SCS (Société en Commandite Simple) où certains associés sont tenus personnellement et solidairement des dettes de la société ce sont les commandités. Les autres associés n'ont pas la qualité de commerçant et ne sont responsables que de la concurrence de leurs apports, ce sont les commanditaires.

- ✓ Les sociétés de capitaux fondées sur les capitaux apportés par les actionnaires qui n'en sont responsables que dans la limite de leurs apports (sociétés anonymes SA et sociétés en commandites par action)
- ✓ Les sociétés à responsabilité limitée (SARL) sont des sociétés hybrides, forme intermédiaire entre la société de personnes et la société de capitaux, l'entreprise unipersonnelle à responsabilité limité (EURL) est une forme de société hybride, qui est une variante de la SARL crée par une seule personne, il y a séparation entre les biens appartenant à l'entreprise et ceux du propriétaire.
  - **Le secteur public :** il rassemble les entreprises publiques, semi publiques, les établissements publics industriels et commerciaux
    - ✓ Les entreprises publiques ont des capitaux entièrement fournis par l'Etat. De plus en plus d'entreprises privés prennent le dessus sur le marché des entreprises étatiques (SNTF, SONALGAZ, SONATRAC)
    - ✓ Les entreprises semi publiques ont des capitaux fournis par l'état et d'autres, par des privés (GROUPE SAIDAL, EGH EL AURASSI…)
    - ✓ Les établissements publics industriels et commerciaux disposent de l'autonomie financière et de la personnalité juridique.
    - ✓ Les régies directes n'ont ni l'autonomie financière ni la personnalité juridique. C'est une exploitation à caractère économique, gérée par l'état et constituant parfois le monopole (exemple la régie de TABAC)
  - **Le secteur de l'économie sociale :** il est représenté par les entreprises (mutuelles ou coopératives) fondées sur des valeurs telles la solidarité, les rapports sociaux et humains et non sur la recherche exclusive de profits.

c. Classification selon la taille :

Il est difficile de définir la classification d'une entreprise, cela dit cette classification est celle qui distingue le mieux les pratiques de gestion des entreprises. Un seul critère ne permet pas de comparer avec certitude la taille des entreprises. Plusieurs critères donc entre dans la classification tels que le nombre de personnes employées, le capital investi (facteurs de production), le chiffre d'affaire réalisé et la production (l'importance de l'activité),

l'investissement nécessaire, la rentabilité (valeur ajoutée, excédent brut d'exploitation). Cela dit, le critère le plus utilisé est la taille des effectifs.

On distingue habituellement 5 catégories :

- Les très petites entreprises (TPE) moins de 10 salariés entre de 0 à 9 salariés.
- Les petites entreprises (PE) 10 à 49 salariés.
- Les entreprises moyennes (ME) de 50 à 499 salariés.
- Les grandes entreprises (GE) de 500 à 999 salariés.
- Les très grandes entreprises (TGE) plus de 1000 salariés
- Les PME (petite moyennes entreprises) sont donc composées de 1 à 499 salariés
- Les grandes entreprises sont celles qui dépassent les 500 employés.
- Les entreprises artisanales

3. Cas Particulier des PME

Le critère officiellement retenue est celui de l'effectif des salariés, ce sont celles dont les effectifs ne dépassent pas 500 salariés. Des statistiques menées dans plusieurs pays montrant qu'elles emploient la majeure partie des salariés, elles contribuent pour la moitié à la création des richesses et réalisent environ la moitié des investissements.

3.1.Les atouts des PME

Tout d'abord leur taille permet d'adopter des modes de gestions plus réactifs, elles sont plus flexibles que les grandes entreprises car elles peuvent s'implanter dans des secteurs à forte croissance. En suite leurs coûts salariaux sont beaucoup moins élevés dans les grandes entreprises. Elles parviennent à mieux ajuster les salaires et les effectifs et mieux moduler les emplois en fonction des variations de la demande. Les PME participent également d'une manière très intensive sur les produits où le cycle de vie des produits est court.

3.2.Les faiblesses des PME

- Les faiblesses structurelles, les faiblesses au niveau de la gestion des ressources humaines
- Les crises chroniques de trésorerie
- Insuffisance au niveau du management
- Financièrement les PME sont souvent handicapées par un manque de fonds propre.
- D'un point de vue structurel les PME sont fréquemment en situation de sous-traitance.

4. Le cas des multinationales

L'internationalisation d'une entreprise s'appréhende comme l'intrusion d'une firme multinationale sur des territoires géographiquement, culturellement, économiquement, juridiquement différents de ceux de son marché national (tarifaire, sanitaire, fiscale, réglementaire).

4.1. Les facteurs de l'internationalisation

a- Facteurs techniques

- Baisse des coûts de transport
- Hausse des capacités de production
- Importance du savoir-faire technologique inégalement répartie

b- Facteurs économiques

- Niveau des salaires
- La saturation de la demande dans les pays industrialisés
- L'uniformisation des modes de consommations

c- Facteurs politiques

- Création des zones de libres échanges
- Diminution des obstacles tarifaires
- Coûts avantageux de la matière première
- Possibilité de contourner les tarifs douaniers

4.2.Les étapes de l'internationalisation

On a l'exportation directe, indirecte et associée

1- Exportation directe

Elle évite les intermédiaires

Elle permet de faire l'apprentissage des marchés étrangers et d'éviter les rémunérations des intermédiaires. Mais la firme méconnait la rentabilité locale, les modes de consommation locaux, les pratiques commerciales locales et les règlements. Il y a risque d'erreurs important de plus l'entreprise va entretenir sur place des stocks et un service de distribution.

Technique d'exportation directe :

Sans force de vente : par compagne dans les revues étrangères, les foires, salons dans les pays étrangers

Avec force de vente : un agent commercial, avec un représentant

2- Exportation indirecte

Elle est mieux adaptée à la phase initiale d'exportation

Elle dispense l'entreprise de tout investissement et de toute présence personnelle à l'étranger

3- Exportation associée

Il s'agit d'une technique utilisée par les PME pour bénéficier du réseau de distribution d'une FMN.

Conclusion

L'entreprise a intérêt à internationalisé sa production pour quatre raisons :

1- Ajouter des marges d'exportations à ses marges intérieures
2- Accélérer le processus d'apprentissage
3- Être plus prêt du consommateur
4- Bénéficier d'une autre étendue du marché international

5. Dimension et finalités

a. Dimension de l'entreprise : L'entreprise comporte trois dimensions : économique, sociale et politique. L'entreprise est un système ouvert sur son environnement, ce système met en évidence plusieurs dimensions complémentaires de l'entreprise.

Il est important de savoir que l'entreprise est unité de production et de répartition, ces richesses sont mesurées par la valeur ajoutée. L'entreprise a une contribution sociale et cela en distribuant des revenus. La valeur ajoutée est crée par l'entreprise quand la valeur de sa production est supérieure à la valeur des biens et services qu'elle a consommés, cette valeur ajoutée est répartie entre :

- La rémunération du travail
- La rémunération du capital (par les dividendes « intérêt qui revient à chaque associé ou actionnaire » versés aux actionnaires)
- Le paiement des impôts à l'Etat et de cotisations aux organismes sociaux
- L'autofinancement (part de la VA que l'entreprise affecte à son propre développement).

L'entreprise est une organisation sociale car c'est un lieu où se rencontre un groupe d'individus appelé acteurs sociaux. Les personnes impliquées dans l'entreprise sont porteurs :

- De compétences diverses et de savoir-faire multiples ;
- D'aspirations, d'intérêts, d'exigences individuelles et collectives.

Elle est considérée comme un système politique, car l'organisation est un lieu d'affrontements, d'antagonismes, de conflits liés à des ambitions personnelles ou à des oppositions d'intérêts collectifs.

b. Finalités et buts de l'entreprise : la recherche du profit est la finalité de la majorité des entreprises cependant, les actionnaires, dirigeants, salariés et autres poursuivent leurs propres buts qui ne se confondent pas nécessairement avec le principe de la maximisation du profit.

Certains conflits peuvent surgir entre des actionnaires soucieux d'une rentabilité maximum à court terme et dirigeants soucieux par un plus long terme et dont les objectifs sont orientés vers la recherche d'une position sécurisante. La recherche du profit maximum n'est pas réellement réalisable vu la complexité des variables environnants et des limites dans la capacité des individus à accéder à toute l'information et à traiter.

Pour préserver sa survie, l'entreprise doit se fixer des objectifs secondaires qui correspondent aux différents axes de son développement : objectifs en termes d'innovation, d'expansion, de développement…

6. Fonctions

1- La fonction de direction : C'est de prévoir, organiser, coordonner et contrôler. Les gestionnaires modernes voient cette fonction dans tout acte de définition d'une politique générale et d'un programme d'action intéressant l'ensemble de l'entreprise dans ses relations avec son environnement.
2- La fonction financière : Elle consiste à rechercher et à obtenir les capitaux nécessaires à l'entreprise.
3- La fonction sociale ou le personnel : le rôle est de recruter, voire de former et d'animer la ressource humaine.
4- La fonction approvisionnement : a pour tâche de fournir les inputs c'est-à-dire les moyens matériels nécessaires à la production
5- La fonction technique ou de production : assure la combinaison des facteurs par les 5M :
   Men (Main d'œuvre)
   Machines
   Matériels (Matières première)
   Money (Capitaux)
   Management (direction)
6- La fonction commerciale : Elle assure la commercialisation des produits

Une fonction peut être répartie entre plusieurs services, comme exemple la fonction commerciale peut être répartie entre plusieurs services :

- Service étude du marché
- Service de vente
- Service de marketing

Chapitre II : L'entreprise et son environnement

Peut-on concevoir que l'entreprise est une entité isolée ? Il est important de savoir que toute entreprise doit surveiller en permanence son environnement car elle est influencée par ce dernier, elle doit surveiller son évolution sur le marché courant, l'évolution de la concurrence et des technologies misent sur le marché, il s'agit donc de d'identifier les risques d'apparition de nouvelles technologies, nouveau lobbies, nouvelles réglementations. Cette surveillance se fait à l'aide de système d'information marketing.

L'entreprise n'est pas isolée, elle interagit avec de nombreux marchés avec lesquels elle échange et dont elle est dépendante, comme sur la figure ci-dessous :

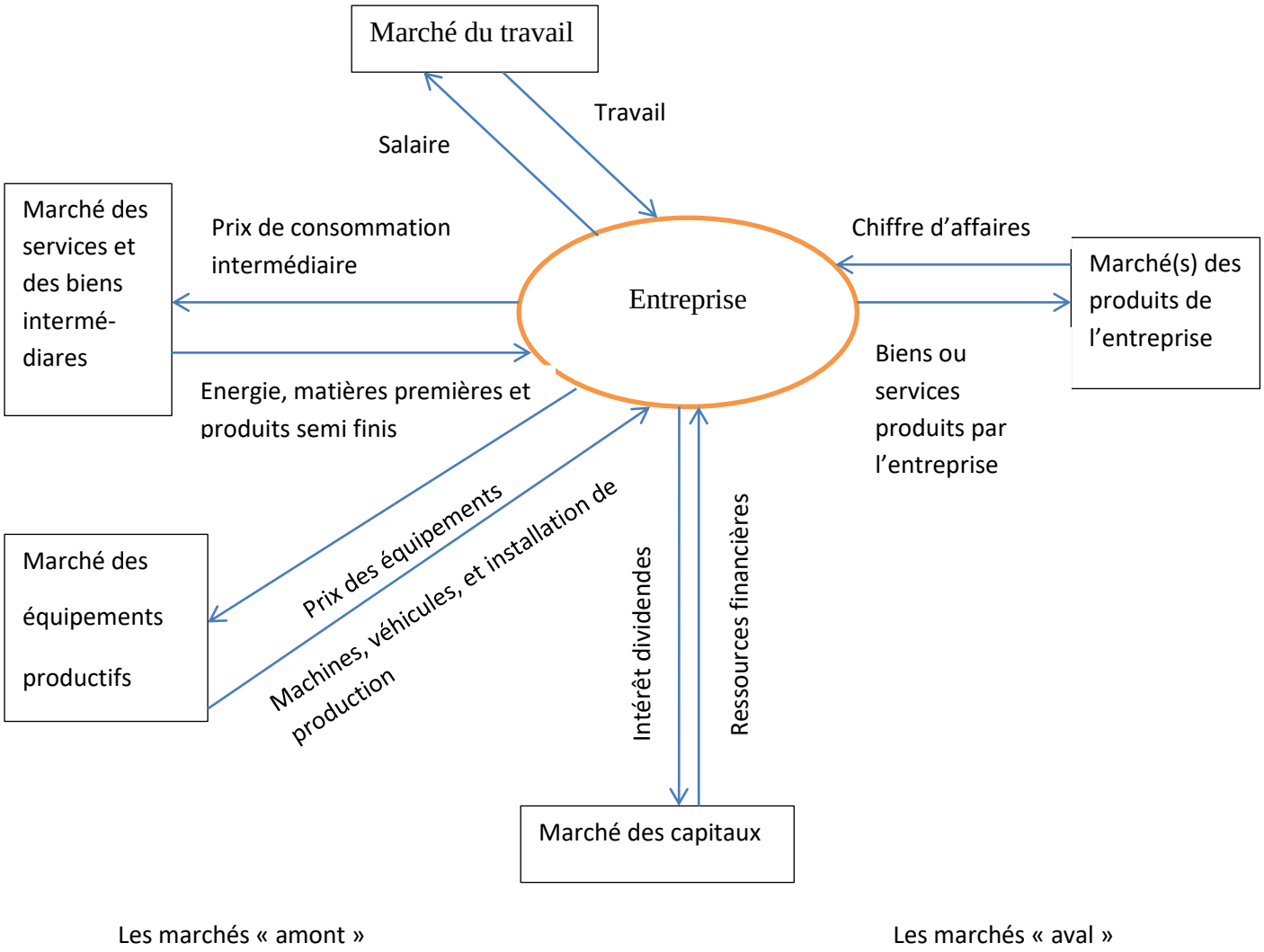


Figure1 : L'entreprise et son environnement

2.2- Les composantes de l'environnement :

On peut considérer que l'environnement est une source d'un certains nombres de contraintes pour l'entreprise, ces contraintes peuvent en découler de ces nombreuses composantes tel que la fiscalité, le coût des approvisionnements, l'apparition de nouveaux courants sur le marché, la politique de l'état en matière de crédit, action syndicale.

L'analyse de l'environnement par l'entreprise répond à un double objectif :

- L'évaluation des différents éléments susceptibles d'affecter son activité
- Identification des opportunités ou des menaces environnementale

On distingue 6 composantes environnementales :

Environnement institutionnel politique et juridique :

Il est évident que les entreprises sont étroitement dépendantes de certaines politiques, soient

qu'elles résultent des modifications liées au changement de couleur politique, soient qu'elles résultent des changements liés aux nationalisations, et aux privatisations. On note aussi que le droit des sociétés conditionne les choix en matière de structure juridique.

Environnement socioculturel :

Il s'agit du mode de vie du consommateur ainsi que les valeurs sociales, des goûts et des besoins. Les études du marché envisage toujours l'analyse de l'environnement socioculturel d'un pays avant de procéder à un investissement, donc l'évolution des valeurs sociales doit être intégrer dans la culture d'entreprise.

Environnement économique :

Nous assistons aujourd'hui à une grande transformation du monde économique. On peut citer la concurrence qui présente une transformation importante et elle a pour conséquence le prix la qualité (qualité par rapport au prix), les services, l'innovation. La conjoncture agit sur la production, les ventes et le résultat.

Environnement technologique :

Il fait l'objet d'une surveillance permanente. L'innovation est devenue une composante essentielle de la compétitivité, car elle peut mener une entreprise à sa disparition. Il est primordial qu'une entreprise s'adapte au changement technologique.

Environnement démographique :

Cela correspond aux caractéristiques de la population (localisation, moyenne d'âge, mouvement migratoire…) ; l'évaluation de la structure par âge de la population fait évoluer les marchés et les produits.

Environnement géographique et écologique :

C'est un élément pour permettre à une entreprise de procéder à des choix de localisation ou de son implantation, climat, topographie, qualité des sols, infrastructure routière, portuaire, ferroviaire, aéroportuaire, source d'énergie disponible. L'activité économique génère des déchets qui détériorent le milieu physique et réduisent le bien être.

2.3- Définition de la valeur ajoutée :

La valeur ajoutée est la richesse créée par une entreprise. Elle permet de rémunérer tous les acteurs qui ont participé à la production. La répartition de la valeur ajoutée est un sujet de conflits entre ces différents acteurs : salariés, actionnaires, banques, Etat, etc.

La valeur ajoutée représente la richesse créée par une entreprise du fait de son activité de production. Elle se calcul en faisant la différence entre le chiffre d'affaire d'une entreprise et l'ensemble de ses consommations intermédiaires.

$$Valeur\ Ajoutée\ (VA) = Chiffre\ d'Affaires\ (CA) - Consommations\ Intermédiaires\ (CI)$$

Les consommations intermédiaires correspondent à tout ce que l'entreprise a consommé pour réaliser cette production.

Il est important à ne pas confondre la valeur ajoutée et le bénéfice :

- La valeur ajoutée est la richesse créée. Elle permet de rémunérer les différents participants à la production, dont les salariés, les banques et l'état.
- Le bénéfice, ou profit, est ce qui reste à l'entreprise une fois qu'elle a rémunéré les salariés, les banques et l'état. C'est ce bénéfice, s'il existe, qui permet de rémunérer les actionnaires et d'obtenir un autofinancement.

Répartition de la valeur ajoutée

La valeur ajoutée permet de rémunérer l'ensemble des acteurs qui ont participé à la production de l'entreprise :

- Les salariés à travers les salaires pour rémunérer leur travail ;
- L'état à travers des impôts et des taxes pour rémunérer l'ensemble des services à la collectivité (retraite, chômage, maladie, ainsi que tous les services publics comme la voirie, l'éclairage, l'éducation, etc.) ;
- Les banques à travers les intérêts versés pour rémunérer les prêts qu'elles ont accordés ;
- Les actionnaires à travers les dividendes pour rémunérer leurs apports en capital ;
- L'entreprise à travers l'autofinancement pour lui permettre de poursuivre sa politique de développement.

La figure qui suit représente la répartition de la valeur ajoutée :

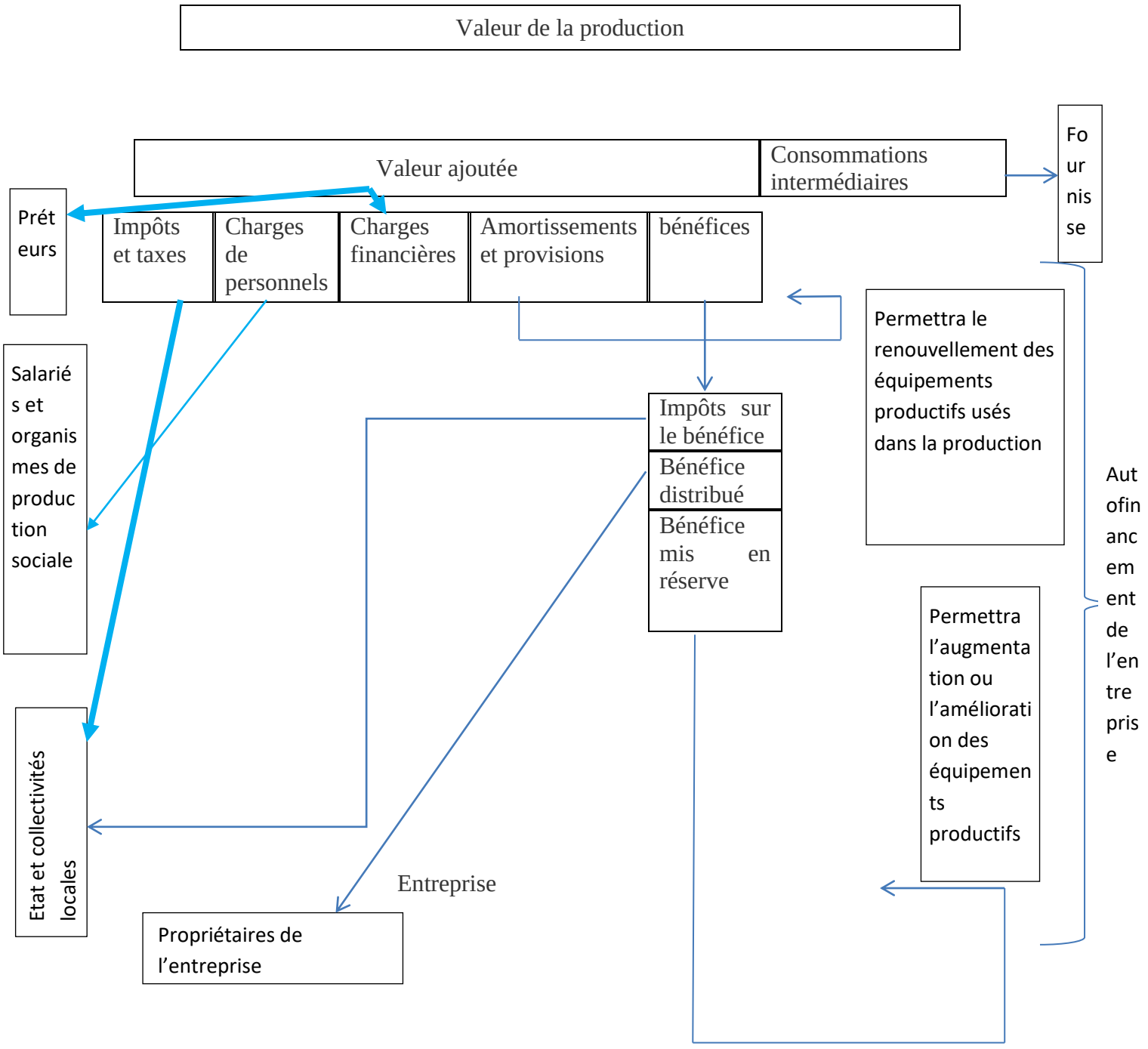


Figure 2 : Répartition de la valeur ajoutée

Utilité de la valeur ajoutée au niveau mondial :

Le PIB (Produit Intérieur Brut) d'un pays correspond à la somme des valeurs ajoutées de toutes les entreprises présentes sur le territoire national. C'est à partir de ce PIB qu'est calculée la croissance économique d'un pays. En effet, le taux de croissance économique, c'est le taux de variation entre deux PIB.

2.4- Relation concurrentielle :

La concurrence interentreprises est loin d'être pure est parfaite. La concurrence peut s'exercer de la manière suivante :

1- La grande taille des concurrents pourront exercer des effets de dominations
2- Le faible taux de croissance du marché qui accentue la lutte pour les parts du marché
3- L'importance des coûts fixes qui peut amener les entreprises à consentir des remises de prix trop importante en cas de difficultés conjoncturelles
4- La faible différentiation des produits qui peut entrainer pour l'entreprise des difficultés au niveau de la filialisation de la clientèle
5- La difficulté de reconversion

Cette concurrence peut s'exercer à plusieurs niveaux :

- L'innovation
- Le marché du travail
- Le marché de la matière première

2.4- La Franchise :

La franchise est une forme récente qui permet la distribution d'un produit, elle est définie comme un contrat par lequel une entreprise concède à une autre entreprise indépendante en contrepartie d'une redevance, elle se présente sous sa raison sociale ou sa marque pour vendre des produits ou des services.

« La franchise s'accompagne généralement d'une assistance technique et d'une adhésion totale au concept de vente mis en place par le franchiseur ». Il existe plusieurs types de franchises :

La franchise industrielle, dans ce cas le franchiseur est un industriel qui concède à un autre industriel un droit d'exploitation de sa marque et de son savoir-faire.

La franchise de service, le contrat se rapporte à la diffusion ou d'une méthode ou d'un savoir-faire.

La franchise de production, le franchiseur est un producteur qui commercialise ses produits dans des magasins qui exploitent sa marque et sa renommée

La franchise de distribution, le franchiseur est un grossiste qui développe un concept et diffuse une collection qu'il a sélectionnée auprès de ses fournisseurs

Avantage pour le franchisé :

Le franchisé reste propriétaire de son fonds de commerce et conserve son indépendance juridique, le franchisé bénéficie également de la notoriété d'une grande marque et savoir-faire du franchiseur. Il peut également bénéficier d'une aide à la création du commerce d'une assistance à la gestion et du soutien publicitaire et promotionnel du franchiseur.

Inconvénient du franchisé :

Sur le plan financier, l'exploitation d'une activité en franchise peut être assez coûteuse.

Le franchisé est tenu à verser une redevance proportionnelle au chiffre d'affaire

Les droits d'entrée sont variables en fonction de la notoriété de la franchise et de la rentabilité prévisionnelle du point de vente

Ce droit d'entrée ne doit pas être confondu avec l'apport financier personnel qui couvre partie ou la totalité de l'investissement financier (c'est le commerce initial, procéder à des travaux d'aménagement, acheter des stocks…)

Le franchisé est tenu au respect absolu du concept du franchiseur (politique des prix, procédures d'aménagement des locaux…) et l'obligation exclusive de s'approvisionner auprès du franchiseur.

Chapitre III : La Gestion et le Gestionnaire

III.1. Finalités, Objectifs et stratégies

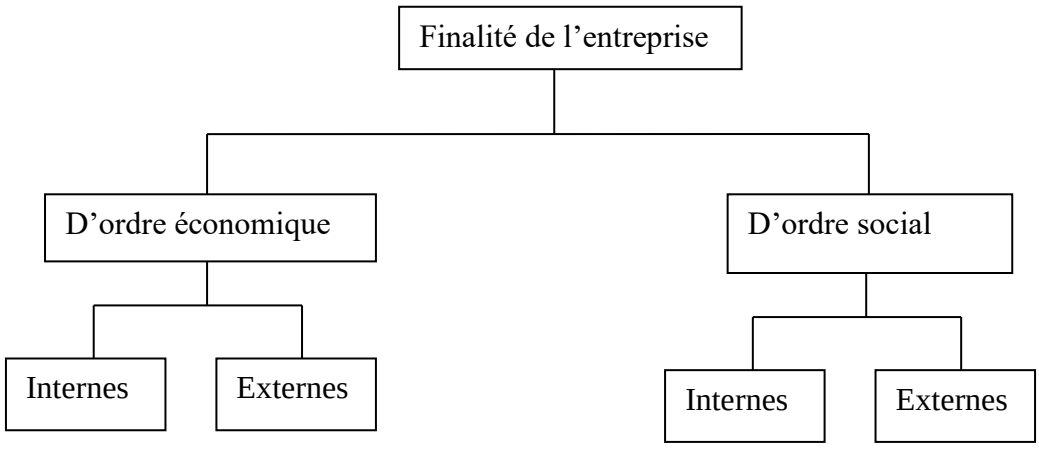
1. Les finalités de l'entreprise

La notion de finalité fait référence au but principal de l'entreprise. A la mission qu'elle se propose. Ce but est général et impersonnel, (ex : développement et croissance). La finalité est ainsi difficilement quantifiable.

Elle répond aux questions :

- Quoi et pourquoi ? (raison d'être, l'entreprise fait quoi)
- Pour qui ?
- Comment ?
- Sur quel territoire ?

Une entreprise peut avoir plusieurs finalités possibles.



Les finalités externes et internes sont de sources différentes :

- La finalité interne est déterminée par la direction de l'entreprise.

-La finalité externe est dictée par l'environnement de l'entreprise : le système économique, le caractère privé ou public de la société, les normes culturelles, etc.

Les finalités de l'entreprise constituent la norme de référence de l'entreprise qui commande ensuite les objectifs et la stratégie à mettre en œuvre.

Finalités	**Internes**	**Externes**
Economiques	-Développement d'une bonne rentabilité - Survie	- Répondre aux besoins des consommateurs.
Sociales	- Participations des salariés aux décisions	- Sécurité et informations sur le produit.

2. Les objectifs de l'entreprise :

Les objectifs sont les obligations et les contraintes que les responsables s'imposent pour assurer le développement de leur entreprise. C'est le résultat que l'entreprise souhaite atteindre.

Ils sont concrets et quantifiables. Ils doivent servir la finalité de l'entreprise.

Exp : contrôler 20% du marché mondial dans 3 ans.

On distingue :

- les objectifs à long terme (stratégiques) : ce sont les grandes orientations de l'entreprise fixés par la direction générale. Exp : S'implanter dans de nouveaux marchés.

- les objectifs à moyens termes (tactiques) : Sont fixés par l'encadrement (les directions fonctionnelles). Exp : mise en place d'une démarche qualité selon la norme ISO 9001

- les objectifs à court terme (opérationnels) : permettent l'application des objectifs stratégiques et tactiques. Ils relèvent généralement des directions opérationnelles.

3. La stratégie d'entreprise :

C'est l'ensemble de décisions et d'actions prises par la direction générale pour atteindre les objectifs à long terme dans le cadre de la finalité.

*** Les éléments essentiels de la définition de la stratégie :**

- La stratégie est un choix d'orientation de longue durée pour l'ensemble de l'entreprise.

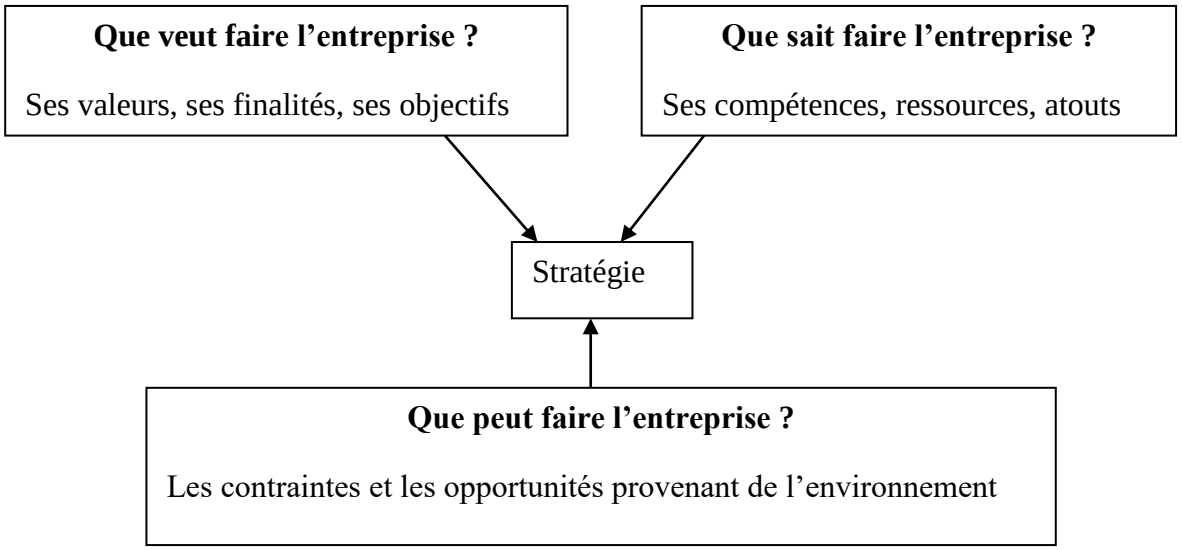
- La stratégie délimite les moyens alloués pour atteindre les objectifs définis.

*** L'identification de la stratégie :**

L'entreprise peut adopter des stratégies différentes pour assurer son développement et son avenir. Toutefois, la stratégie adaptée dépend d'un certain nombre de variables externes et internes à l'entreprise.

Elle se définit par l'adéquation entre les opportunités et les contraintes provenant de l'environnement, et les capacités et les ressources interne de l'organisation.

C’est l’interaction des réponses aux trois questions suivantes qui permet d’identifier la stratégie à adopter :


Que veut faire l’entreprise ?
Ses valeurs, ses finalités, ses objectifs
Que sait faire l’entreprise ?
Ses compétences, ressources, atouts
Stratégie
Que peut faire l’entreprise ?
Les contraintes et les opportunités provenant de l’environnement

On distingue, le rôle économique, le rôle social et le rôle environnemental.

III.1.2- Le rôle économique de l’entreprise :

Au sens strictement économique, la mission fondamentale de l’entreprise est la production des richesses. Son objectif est d’optimiser la combinaison productive afin de maximiser ses profits, sans se préoccuper des conséquences sociales et environnementales. L’entreprise a aussi une fonction de répartition des revenus (salariés, actionnaires, Etat et les organismes sociaux, etc.).

III.1.3- Le rôle social de l’entreprise :

Les rôles sociaux de l’entreprise sont essentiels à la vie en société. On attend de l’entreprise qu’elle **offre des emplois stables** (en créant des emplois, elle contribue au bon fonctionnement de la société), de **bonnes conditions de travail** (horaires de travail, ergonomie, sécurité, etc.) et qu’elle **participe activement à la formation, à la qualification et à l’insertion des salariés** (valorisation du personnel, amélioration de la compétitivité, stages pour les jeunes, soutien a des établissements d’enseignement ou à des événements culturels, développement local, etc.).

III.1.4- Le rôle environnemental de l’entreprise :

Les activités industrielles et agricoles transforment l’environnement et leurs conséquences écologiques sont majeures (production de gaz à effet de serre, production de déchets radioactifs…). Les activités tertiaires ont aussi des conséquences sur le cadre de vie : développement des antennes pour le téléphone mobile, des antennes paraboliques…. La

protection de l'environnement doit être une préoccupation centrale des entreprises. Elles doivent intégrer les principes du développement durable.
Ainsi, le rôle de l'entreprise dans la société s'est considérablement développé et sa responsabilité est devenue très importante vis-à-vis de la société (les salariés, les consommateurs, l'environnement, les partie prenantes).

Les entreprises doivent faire en permanence des choix pour survivre. La gestion (ou le management) définie également comme la « science des choix » est une constituante vitale de toute organisation, quelle que soit son activité, sa taille ou son objectif. Les multiples décisions qui sont prises à tous les niveaux de l'organisation constituent la gestion même de l'entreprise ou son pilotage.

III.1.5- Définitions de la gestion

On distingue plusieurs définitions de la gestion. Selon Fayol : « gérer c'est prévoir, organiser, commander, coordonner et contrôler. »

D'une manière générale et simpliste, la gestion peut être définie comme l'art et la manière d'organiser, de conduire ou de piloter une activité ou une entité quelconque. Dans ce sens, la gestion s'applique à plusieurs domaines autres que l'entreprise (la famille, le temps,…). En général la gestion ou le management est, associé à deux axes : Le management stratégique : concerne la gestion du marché par la stratégie, c'est une vision externe de la gestion qui consiste à gérer à la fois l'environnement externe et les ressources internes de manière à créer des avantages compétitifs. Il engage l'entreprise à long terme. Le management opérationnel : concerne la gestion des processus propres de l'entreprise, c'est une vision à court terme, interne et centrée sur l'organisation elle-même. Il est important de savoir qu'initialement, "gestion" est la simple traduction française du terme anglais "management". Mais, ces termes sont utilisés avec des connotations légèrement différentes selon qui les emploie et dans quel contexte, cadre... Généralement dans l'entreprise : Les gestionnaires orientent leurs activités vers les tâches, les managers orientent les leurs vers les résultats. Les gestionnaires se contentent de résoudre les problèmes, les managers s'évertuent à découvrir les vrais problèmes pour leur apporter, ensuite, des solutions originales. Les gestionnaires se plaisent à «donner des ordres» et «commander les autres», les managers se contentent de «montrer la voie» et ont, pour devise : «diriger les autres, se commander soi-même». Les activités des gestionnaires sont centrées sur la maîtrise des travaux courants et visent avant tout l'efficience, celles des managers sont centrées sur la vision et visent l'efficacité.

III.2. Le gestionnaire

Le manager doit conduire les acteurs d'une organisation pour qu'ils coopèrent ensemble afin d'atteindre les objectifs fixés pour l'entreprise tout en favorisant leur développement personnel.

De façon instinctive, un manager est vu comme une personne qui organise, planifie, coordonne, contrôle.

1. Les rôles du gestionnaire selon H Mintzberg

Les travaux de H.Mintzberg ont montré que le gestionnaire exerce une activité sur 3 niveaux différents : l'information, le contact avec les personnes (interpersonnel) et la décision ou l'action.

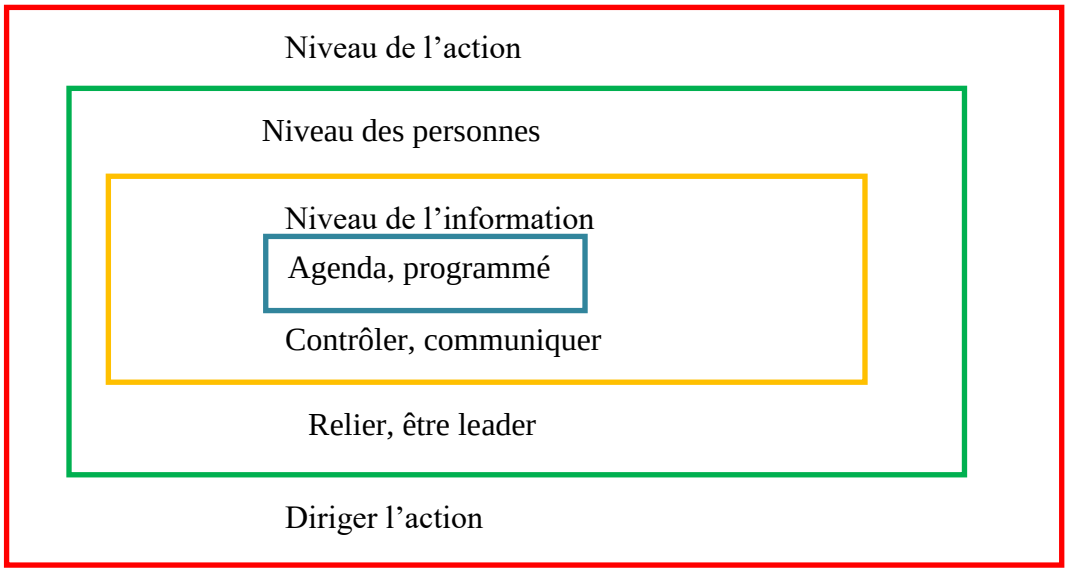


Figure III. 1 : Les 3 niveaux de l'activité du gestionnaire selon Mintzberg

Groupes	*Rôles*	*Objets*
Interpersonnels	Représentant	Représentation son unité administrative et représente le pouvoir hiérarchique auprès de son équipe.
	Leader	Elabore une vision, fixe les objectifs et les règles, motive et développe l'efficacité de son équipe.
	Agent de liaison	Entretien des contacts avec l'extérieur.
Information	Observateur	Scrute son environnement à la recherche d'informations pour son équipe.
	Informateur	Diffusion de l'information interne.
	Porte- parole	Communication de l'information vers l'intérieur et l'extérieur.
Décision / Action	Entrepreneur	Lancement des projets pour l'entreprise.
	Gestionnaire de ressources	Distribue les ressources affectées, fixe les responsabilités de chacun, définit les compétences requises,
	Gestionnaire de crises	Gestion de différentes perturbations : les conflits, les imprévus, les problèmes de personnes.
	Négociateur	Négociation avec tous les acteurs de son environnement pour avoir les meilleures conditions.

2- Les compétences requises

Les compétences qu'un gestionnaire doit avoir peuvent être classées en trois catégories : les compétences techniques, les compétences en relations humaines et les compétences conceptuelles.

a- Les compétences techniques

Il s'agit des compétences associées à l'exécution de tâches spécialisées dans une entreprise. Les compétences en traitement de texte d'une secrétaire ou en comptabilité d'un comptable, sont des exemples de compétences techniques. La formation et l'expérience permettent d'approfondir ces compétences.

Cependant, au fur et à mesure que le cadre gravit les échelons au sein de son entreprise, les compétences techniques deviennent de moins en moins essentielles à son travail. Les cadres supérieurs n'ont souvent besoin que d'une connaissance sommaire de tâches exécutées par les employés de la base de la pyramide.

b- Les compétences conceptuelles

Les principales compétences conceptuelles sont l'aptitude à la pensée abstraite et la capacité de reconnaître et d'analyser différentes situations ainsi que de réfléchir au delà du moment présent.

C'est grâce à leurs compétences conceptuelles que les gestionnaires peuvent reconnaître les nouvelles possibilités commerciales. C'est aussi grâce à elles que les gestionnaires savent quand ils doivent aller de l'avant et quand ils doivent battre en retraite.

c- Les compétences en relations humaines

Comprendre les gens, bien s'entendre et communiquer avec eux : voilà les éléments de base des compétences en relations humaines. Dans la plupart des domaines, ces compétences sont essentielles pour réussir en tant que gestionnaire. Un gestionnaire ne possédant pas ces compétences aura des conflits avec ses collègues et subordonnés, et il constatera que de nombreux employés démissionnent ou demandent à être mutés et que les employés qui demeurent manquent de motivation.

En revanche, un gestionnaire qui possède des compétences en relations humaines sera mieux habilité à résoudre des problèmes et plus susceptibles de savoir garder les employés compétents et de motiver ses subordonnés.

La prise de décision est au cœur de l'activité du gestionnaire. Chacune des fonctions de la gestion à savoir : La planification, l'organisation, la direction et le contrôle nécessite la prise de certaines décisions.

III.2.1- Définition de la prise de décision

Les concurrents grignotent des parts de marché, quelles décisions prendre pour regagner nos positions face à leurs actions ?

- Définitions

Mélèse définit la décision comme « le comportement de l'homme qui opère des choix dans une situation d'information partielle ».

Nizard considère la décision comme « une ligne d'action consciemment choisie parmi un certain nombre de possibilités, dans le but de réduire une insatisfaction perçue face à un problème ; ce choix suppose un traitement d'informations selon des critères de choix et une volonté de réalisation ».

Mintzberg analyse la décision comme un processus qui consiste à être en permanence, placé devant des choix.

On retiendra alors que, la décision est « le processus qui amène à choisir, à un moment donné, dans un contexte donné, parmi plusieurs alternatives possibles, une action portant sur la mise en œuvre de ressources ou la détermination des objectifs, compte tenu d'un ou de plusieurs critères d'évaluation des solutions ».

Quelle que soit la définition retenue, il est possible de repérer 3 point essentiels :

 La perception d'un problème et la nécessité de le résoudre,

 L'utilisation d'informations pertinentes pour mieux comprendre le problème, ses dimensions et les alternatives possibles,

 Des critères de sélections pour aboutir à un choix.

- Les contraintes liées à la prise de décisions

 La contrainte du temps : Le temps est une contrainte essentielle de la décision. On peut considérer qu'en consacrant plus de temps à la recherche des solutions, on améliorera le résultat obtenu.

 La contrainte des moyens : humains, matériels et financiers. Prendre une décision revient à chercher l'allocation optimale des ressources rares en tenant compte des moyens disponibles.

III.2.2-Typologie des décisions :

Il existe plusieurs classifications des décisions, on a retenu la classification selon la nature de la décision, selon l'univers de prise de décision et selon la possibilité ou non de programmation.

1- Classification selon la nature des décisions :

Igor Ansoff distingue trois grandes catégories de décisions : les décisions stratégiques, les décisions administratives et les décisions courantes (opérationnelles).

 Les décisions stratégiques : Ce sont décisions qui concernent l'ensemble de l'organisation et déterminent tout son avenir. Elles sont prises à long terme en fonctions des opportunités et menaces provenant de l'environnement et des forces et faiblesses de l'entreprise. Elles sont prises au niveau de la direction générale et dépendent étroitement des valeurs et objectifs fixés par les dirigeants.

Exp : Construction d'une nouvelle usine, intégrer une nouvelle activité, produire et vendre un nouveau produit, abandon d'une activité non rentable, implantation d'une filiale à l'étranger, etc.

 Les décisions administratives ou tactiques : Sont relatives à la gestion des ressources et sont plutôt à moyenne échéance. Elles sont la responsabilité des cadres intermédiaires qui ont reçu une délégation de pouvoirs.

Exp : Installation d'un logiciel de gestion des stocks, formation pour les salariés, signer un contrat avec un fournisseur pour 2 ans, etc.

 Les décisions opérationnelles : Ces décisions sont en relation intime avec le travail technique que les employés effectuent dans les différentes unités organisationnelles. Elles portent sur l'exploitation courante. Sont des décisions prises essentiellement par les cadres inférieurs qui n'engagent l'entreprise qu'à court terme.

Exp : Passer une commande à un fournisseur habituel, réapprovisionnement en fournitures de bureau,

III.2.3- Le processus de prise de décision

En se référant aux objectifs de l'organisation, aux moyens disponibles et aux contraintes extérieures, le gestionnaire prend en considération une multitude de critères pour définir et analyser les solutions possibles. Ce sont ces critères qui permettent au gestionnaire d'apprécier la pertinence des décisions qui seront, par la suite, mises en œuvre et contrôlées ultérieurement.

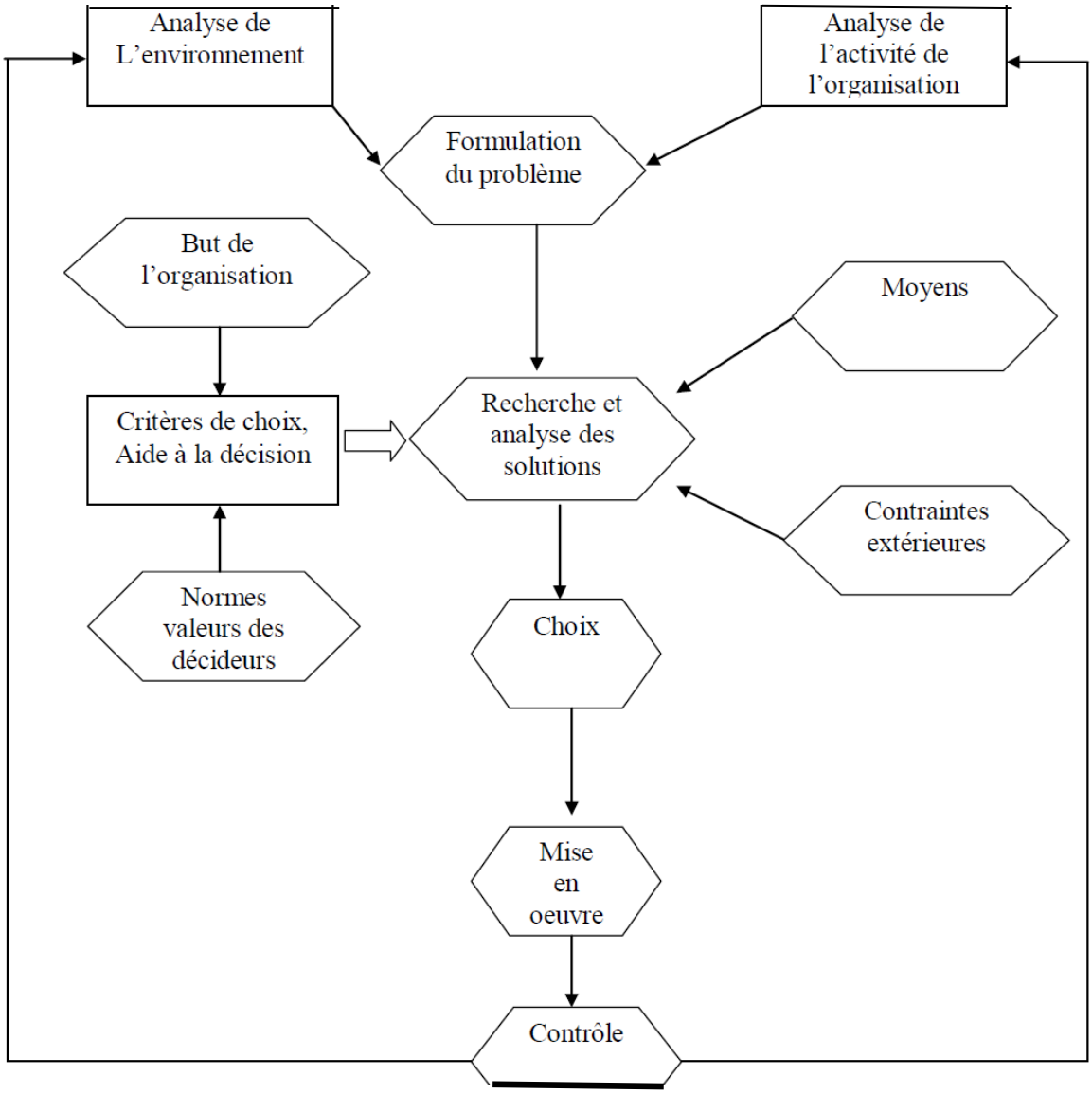


Figure III.2 : organigramme de la prise de décision

1- Les différentes étapes de la prise de décision :

Le processus décisionnel est composé de neuf étapes que l'on peut regrouper autour de trois phases distinctes : la phase d'analyse, la phase de décision et la phase de mise en œuvre.

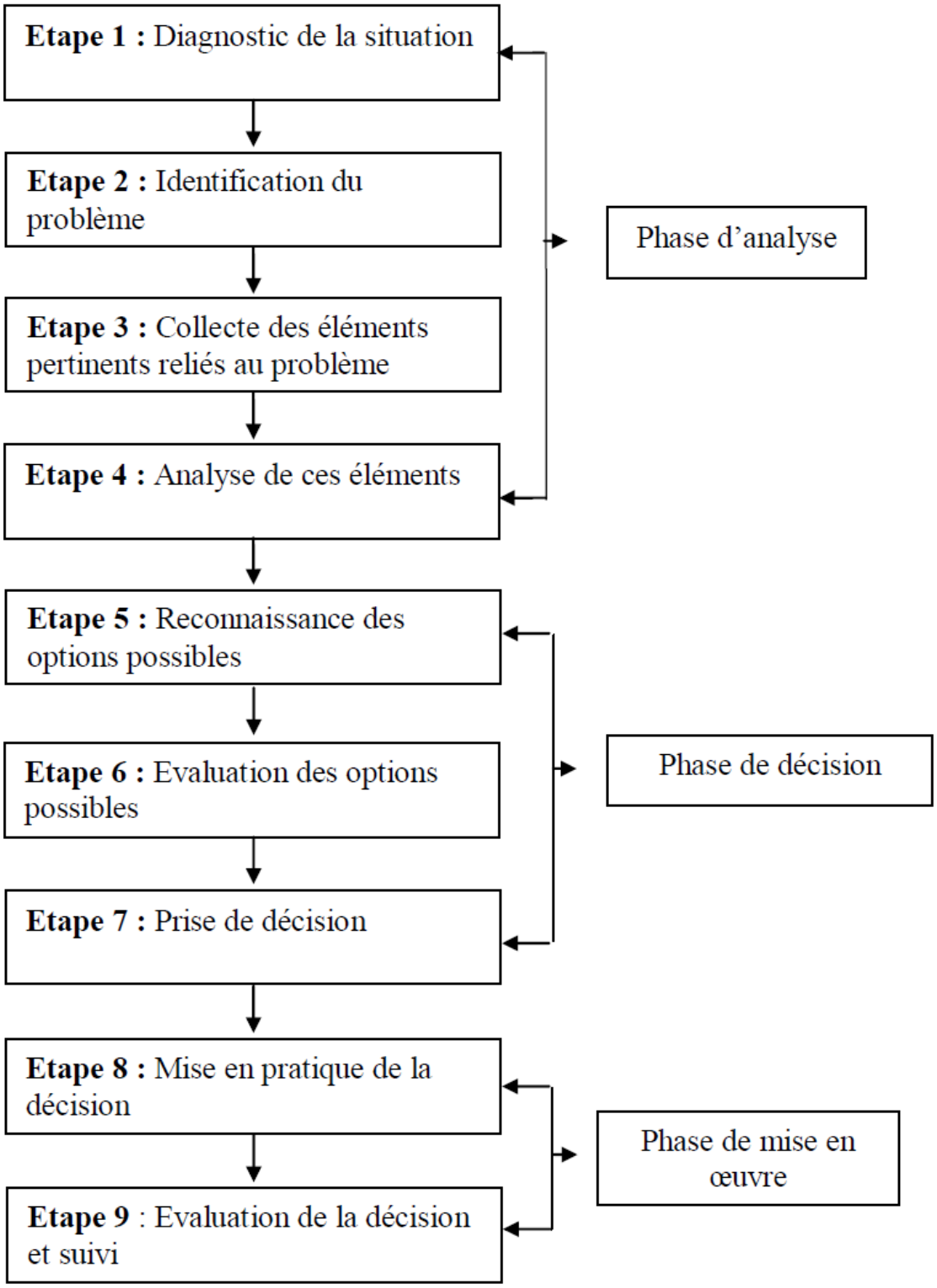

Etape 1 : Diagnostic de la situation
Etape 2 : Identification du problème
Etape 3 : Collecte des éléments pertinents reliés au problème
Etape 4 : Analyse de ces éléments
Phase d'analyse
Etape 5 : Reconnaissance des options possibles
Etape 6 : Evaluation des options possibles
Etape 7 : Prise de décision
Phase de décision
Etape 8 : Mise en pratique de la décision
Etape 9 : Evaluation de la décision et suivi
Phase de mise en œuvre

Figure III.3 : Les étapes du processus rationnel de décision

Phase d'analyse :

Elle regroupe les étapes 1 à 4 à savoir :

Etape 1 : Diagnostic de la situation

Consiste à reconnaître la nécessité de faire un choix. En général, c'est un problème, ou un écart entre une situation donnée et une situation visée, qui exige une décision. La résolution de ce problème ou la correction de cet écart est considérée comme l'objectif à atteindre. Avant de définir le problème, le décideur doit examiner la situation pour se familiariser avec les conditions de l'environnement qui l'entoure et obtenir le plus de renseignements possibles afin d'améliorer la qualité de son choix.

Etape 2 : Définition du problème

Un problème représente un obstacle qui empêche l'organisation de fonctionner ou d'atteindre des objectifs. Un gestionnaire qui veut remédier à une situation défavorable doit au préalable, identifier le problème en cause. Un problème définit avec précision est un problème à moitié résolu. La qualité du choix dépend de la qualité de la définition du problème.

Etape 3 : Collecte des éléments pertinents liés au problème

Une fois le problème est identifié, le gestionnaire collecte le maximum d'informations pertinentes à son sujet. Ces données aideront à reconnaître les différentes options possibles ainsi qu'à en étudier les avantages et les inconvénients.

Etape 4 : Analyse des éléments

Cette étape permet d'analyser les informations obtenues à l'étape précédente. Tout décideur peut classer et trier les renseignements à sa disposition d'une manière qui rend possible une meilleure analyse. Cette étape permet de mettre en évidence les contraintes limitant la réalisation des objectifs visés. Exemple : tenir compte de la contrainte temps afin de déterminer le temps alloué pour remédier à la situation.

Phase de décision :

Elle comprend les trois étapes suivantes :

Etape 5 : Reconnaissance des options possibles

Le décideur doit éviter de retenir la première ou la deuxième option trouvée simplement pour se débarrasser de son problème. Il est essentiel d'envisager le plus grand nombre de solutions possibles. La créativité est fondamentale en vue d'envisager les différentes options.

Etape 6 : Evaluation de ces options

Il s'agit de la détermination des avantages et des inconvénients de chaque option, en examinant sa faisabilité et ses conséquences. Il faut évaluer chaque possibilité en comparant ses coûts avec ses avantages et en tenant tout particulièrement compte de l'objectif visé.

Etape 7 : Prise de décision

Avant d'arrêter sa décision, un gestionnaire doit comparer toutes les options en tenant compte de leur faisabilité, de leurs avantages et leurs inconvénients pour ensuite adopter celle qui apparaît la plus profitable et qui répond aux objectifs établis. Cette opération de sélection correspond à la décision proprement dite et les étapes précédentes ne sont en fait que préparatoires à la décision.

Phase de mise en œuvre :

Elle regroupe les deux dernières étapes :

Etape 8 : Mise en pratique de la décision

Parfois, la mise oeuvre de la décision est relativement facile. Dans des situations plus complexes, un plan d'actions s'impose et qui indique toutes les étapes à franchir pour réaliser cette décision.

Etape 9 : Evaluation de la décision à suivre

Il s'agit de vérifier périodiquement le déroulement des actions conduisant à la situation désirée, s'assurer qu'il n'a pas eu de complications au niveau de la mise en oeuvre et de réévaluer les forces et faiblesses afin de s'assurer que la décision initiale demeure toujours valable compte tenu des changements qui ont affecté certains facteurs.

III.2.4- Le contrôle des décisions

Toute décision sera matérialisée par des objectifs pour lesquels on aura précisé les moyens de contrôle.

Le contrôle de la décision prend des formes diverses : contrôle de procédure, contrôle de résultat, autocontrôle.

 Le contrôle de résultat. C'est la forme la plus courante. Il consiste à vérifier l'adéquation du résultat aux objectifs afin de pouvoir apporter les corrections éventuellement nécessaires (contrôle de gestion, contrôle budgétaire)

 L'auto contrôle permanent. Il permet d'éviter les inconvénients du contrôle de résultat à posteriori (délai de réaction, blocages, rebuts).

 Le contrôle de procédure. Il s'applique plutôt sur les modes opératoires et non pas sur le résultat. Ce type de contrôle consiste à vérifier que les étapes de la décision et de la mise en œuvre respectent bien les normes prévues.

III.3. Le processus de gestion

III.3.1 La planification

Planifier est une nécessité, car l'entreprise d'une certaine taille doit prendre en compte le temps et les moyens nécessaires pour réaliser les changements désirés et mettre en oeuvre sa stratégie. Même si chaque entreprise s'efforce de gagner en souplesse face aux rapides évolutions de l'environnement, les changements demandent du temps et exigent de la coordination entre les différentes parties de l'entreprise.

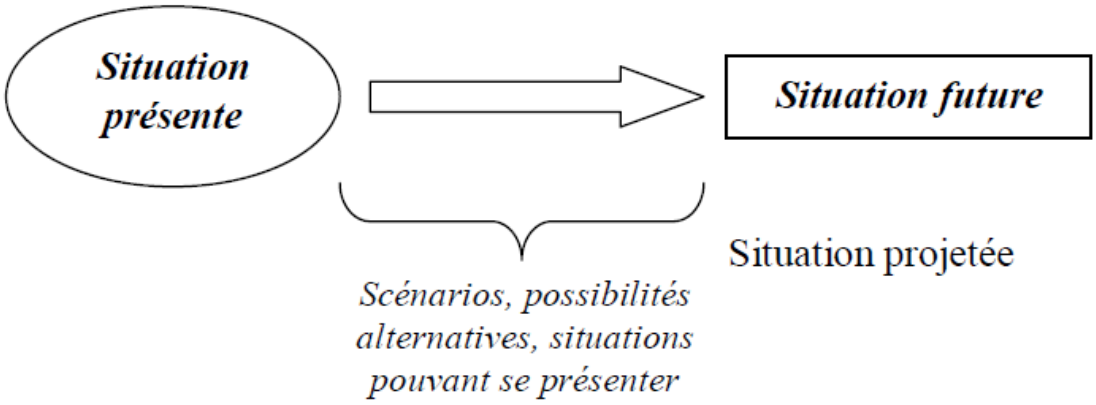
A- Définition et caractéristiques

- Définition

La planification est un processus qui consiste à fixer les objectifs, déterminer les moyens nécessaires pour la réalisation de ces objectifs et définir les étapes à franchir pour les atteindre.

Ainsi, planifier consiste à formaliser la mise en œuvre d'une ou de plusieurs stratégies. L'élaboration d'un plan s'appuie sur une prévision de l'évolution de l'environnement pour les prochaines années. Il faut, en effet, choisir des orientations, quitte à les ajuster ensuite, si l'environnement change de manière significative.

L'acte de planification consiste à élaborer un schéma permettant d'envisager des scénarios d'évolution et de développement futur de l'entreprise.



La planification consiste donc à répondre aux trois questions : Quelle est la situation actuelle ? Quelle est la situation future que nous pouvons forger ? Quels sont les moyens et la méthode à suivre pour y arriver ?

B- Les différents types de planification

Au niveau de la planification, Igor ANSOFF, distingue la planification stratégique, tactique et opérationnelle.

1. La planification stratégique

La planification stratégique conduit à déterminer les grandes orientations qui vont permettre à l'entreprise d'améliorer ou de maintenir sa compétitivité, de modifier son champ d'action ou de changer dans le temps.

Ainsi, la planification stratégique est un :

- Plan dépassant en général 5 ans;
- Plan déterminant les objectifs généraux de l'entreprise;

Plan déterminant les objectifs, les stratégies et les politiques qui faciliteront l'affectation et l'utilisation des ressources pour atteindre les objectifs.

Exp : L'objectif de détenir une part de marché de 50% du marché local ou être présent à l'échelle internationale.

2. La planification fonctionnelle ou tactique

Indique comment les plans stratégiques de la haute direction doivent être concrétisés au niveau des différentes fonctions (marketing, production, GRH, financière, etc.). Elle concerne les ressources et les moyens à mettre en oeuvre afin de concrétiser les choix stratégiques. Elle est à moyen terme.

Un plan fonctionnel revient à :

- élaborer des plans à moyen terme, généralement sur une période ne dépassant pas 5 ans et dont la valorisation constitue les budgets;
- éclater les objectifs stratégiques en sous objectifs spécifiques;
- attribuer à chaque service le sous objectif qu'il doit réaliser, ainsi que le rôle et la responsabilité qu'il doit assumer, pour la mise en oeuvre de la stratégie retenue.

Exp : Fixer comme objectif tactique l'augmentation de la production annuelle ou l'amélioration de la gestion quotidienne en intégrant un logiciel d'aide à la gestion.

3. La planification opérationnelle :

La planification opérationnelle concerne la gestion courante, quotidienne de l'entreprise.

La planification opérationnelle a donc pour action, de traduire les orientations définies préalablement au niveau tactique des différentes fonctions ou divisions en objectifs à court terme. Elle est beaucoup plus précise. Par exemple : le nombre exact de travailleurs qui seront affectés à des machines précises. Ou le nombre d'unités qui seront produites au cours de la journée.

B- Processus de planification

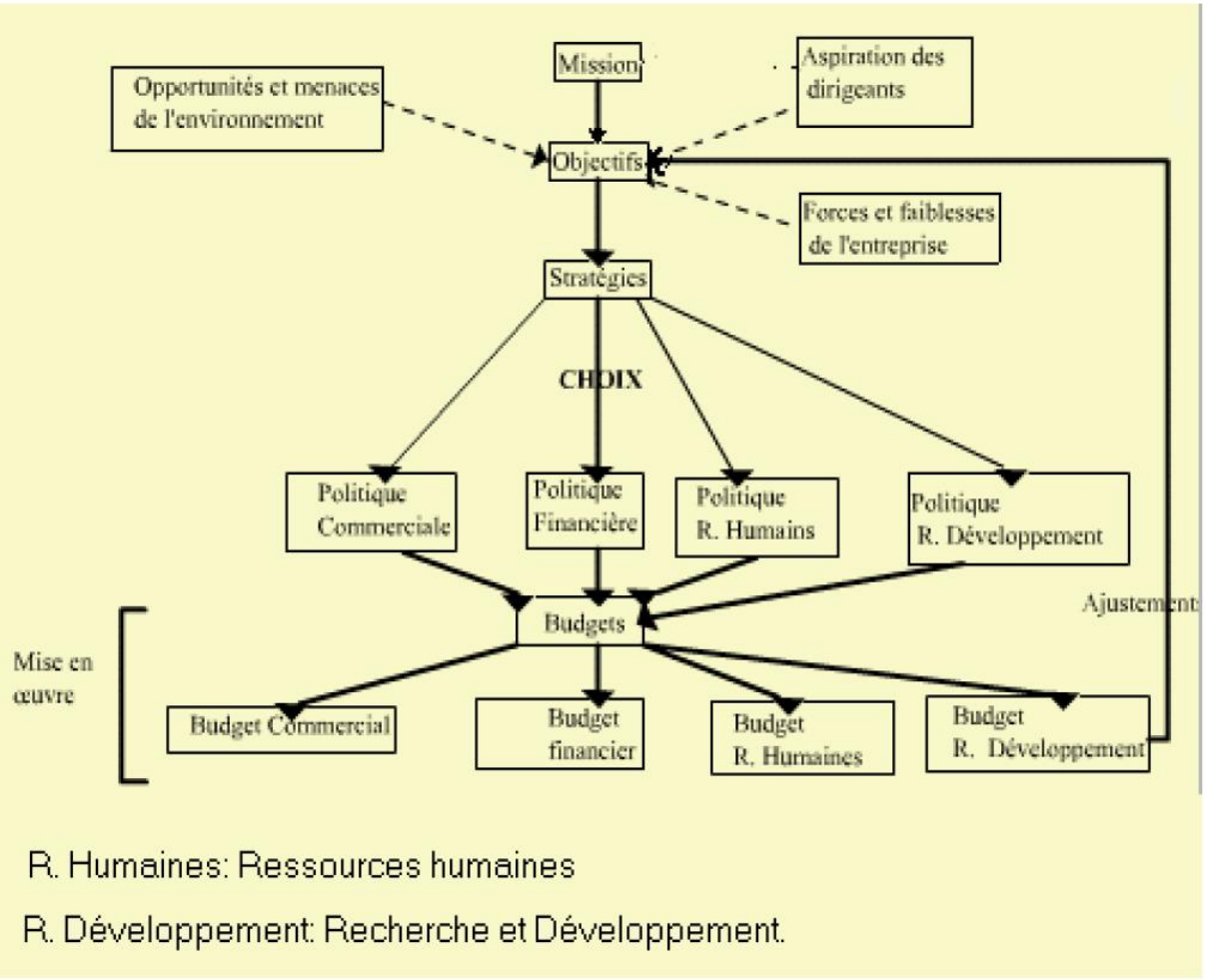


Figure III.3 : Schéma du processus de planification

- *Mission* : Un énoncé indiquant les raisons pour lesquelles nous sommes en affaires. L'énoncé de mission décrit le créneau dans lequel l'entreprise a choisi de s'établir et la raison pour laquelle elle a été fondée.
- *Vision* : Un énoncé indiquant la situation où l'entreprise veut être dans 5 ou 10 ans.
- *Stratégie* : Elle revient à formuler des buts et des objectifs. Les buts visent l'atteinte de résultats à long terme et sont énoncés en termes généraux. Elle dépend des Opportunités et Menaces de l'environnement, et des Forces et Faiblesses de l'entreprise. Elle dépend également de la volonté et des valeurs des dirigeants.
- *Les objectifs* : Sont énoncés en termes plus précis et indiquent les méthodes à suivre pour atteindre le résultat escompté. Ils précisent la marche à suivre, le rôle de chacun et les échéances établies. Les objectifs doivent être mesurables, de façon à permettre l'évaluation des résultats obtenus.

- *Politiques* : Ensemble des actions ou intentions pour la concrétisation de la stratégie au niveau de chaque fonction de l'entreprise.
- *Budget :* C'est l'étape de la mise en oeuvre. Il s'agit de l'expression monétaire d'un programme préétabli.
- *Programme* : Constitue l'ensemble des actions concrètes issues de l'application des politiques, c'est un listing d'actions.
- *Résultat* : Peut être soit tangible ou intangible, quantitatif ou qualitatif. Il sera comparé à un référentiel (standard, norme, repère) afin d'évaluer les résultats obtenus par rapport aux objectifs fixés.
- *Ecart* : C'est la différence entre le résultat réalisé et le référentiel, il s'agit donc d'envisager des actions correctives.

C. Avantages et inconvénients de la planification

- Avantages de la planification :

La planification oriente et motive

L'élaboration d'un plan sert de cadre unificateur par rapport auquel les décisions peuvent être mesurées

En effet, la planification aide l'entreprise à bâtir son projet pour l'avenir. Elle oblige tout le monde à faire le point de la situation, à vérifier la pertinence des décisions et la cohérence des actions qui sont actuellement menées.

La planification réduit le nombre de décisions improvisées

La planification canalise les efforts de tous vers les résultats souhaités et donc minimise les comportements improductifs.

La planification révèle les possibilités et les dangers futurs

Elle permet de connaître avec précision les moyens dont dispose l'entreprise grâce au différentes questions concernant le futur que le responsable se pose au moment de la planification et aux difficultés qu'il rencontre souvent pour disposer de tous les moyens nécessaires à la réalisation des objectifs. Ainsi, elle permet de réduire les risques à long terme.

La planification facilite le contrôle

Elle fournit une base de contrôle car la planification ne consiste pas seulement à prévoir les objectifs à atteindre et les moyens à utiliser, mais aussi à fixer certaines normes qui serviront de critères de mesure du degré de réalisation des objectifs.

-**Inconvénients de la planification**

Les inconvénients de la planification peuvent être résumés à travers les points suivants :

- Le risque d'erreur car, les prévisions qui sont à la base de la planification, sont fondées sur des informations recueillies par les services de l'entreprise. Mais ces informations peuvent être fausses ou imprécises.
- La planification coûte chère car elle suppose la collecte d'informations et la conduite de certaines études. Certains responsables qui négligent cette fonction pensent que le coût de la planification est trop élevé par rapport à son apport.
- Les exigences de la planification sont multiples car elle nécessite un grand effort d'imagination et des études sur l'état présent et passé de la situation, qui font appel à la rigueur. Si les responsables ne se plient pas à ces exigences, les résultats de la planification sont souvent médiocres.

Quelque soient les avantages et les inconvénients, la planification constitue un acte essentiel du management, il permet à l'entreprise d'avoir des repères et de se positionner afin d'assurer la continuité de l'exploitation voire la survie en cas de turbulences.

III.3.2- L'organisation

I. Définition et principes de base :

I.1. Définition :

« Organiser c'est répartir l'ensemble en parties et définir le type de relations qui doit exister entre ces parties de manière à assurer la réalisation des objectifs de l'entreprise. » M Capet

Ainsi, l'organisation consiste à diviser le travail et préciser la nature des rapports de chaque individu avec les autres membres de l'entreprise permettant ainsi une clarification de l'autorité de chacun. Elle permet aussi à chaque responsable de prendre seulement les décisions qui relèvent de ses compétences et de connaître les limites de son autorité.

I.2. **Principes de base** :

La répartition des tâches et la précision des relations qui lient les membres de l'entreprise doit respecter un certain nombre de principes :

I.2.1. Principe de départementalisation :

L'entreprise est divisée en plusieurs unités ou zones de pouvoir appelés départements devant concourir à la concrétisation d'une mission visant une finalité. Exemple : l'entreprise peut être divisée en départements : ressources humaines, finances, production…

I.2.2. Principe de spécialisation :

La départementalisation est suivie de l'attribution à chaque membre de l'entreprise d'une tâche étroite et limitée. Cependant, il faut éviter une spécialisation très poussée qui rend le travail routinier.

I.2.3. Principe d'éventail des subordonnés :

Il désigne le nombre d'individus travaillant sous l'autorité du même supérieur hiérarchique, la capacité humaine étant limitée, l'efficacité du pouvoir suggère que plus on augmente le nombre d'individus sous l'autorité d'un seul chef, plus le pouvoir est dilué.

Certaines études montrent qu'en principe un chef ne peut pas commander plus de 6 ou 7 personnes. Dans la réalité le nombre de subordonnés travaillant sous l'autorité d'un même chef est variable selon les activités, les tâches, la quiétude des subordonnés (dociles ou contestataires) et le doigté managérial du chef.